

UDK 658.3:316.346.36  
Pregledni rad  
Primljeno 18. travnja 2021.

## Percepcija generacijskih razlika u poslovnom ponašanju pripadnika generacija X i Y

**ANA PEĆANIĆ**

Nomis d.o.o., kontroling i HR

**doc. dr. sc. IRENA MILJKOVIĆ KREČAR**

Sveučilište VERN, Zagreb

### SAŽETAK

Pregledom postojeće literature moguće je zaključiti kako se karakteristike i sklonosti pojedinih generacija bitno razlikuju, što dovodi do nesporazuma u poslovnoj komunikaciji. U ovom radu ispitano je 144 zaposlenika, pripadnika generacije X i Y radi utvrđivanja preferiranih oblika komunikacije i učestalosti međusobnih nesporazuma. Također ispitana su međusobna viđenja po različitim elementima radnog ponašanja, deriviranih iz prijašnjih istraživanja. Rezultati pokazuju visoko međusobno slaganje pripadnika generacije X u percepciji generacije Y, većinom u smjeru koji sugeriraju prijašnja istraživanja. S većinom se takvih percepcija slaže i najveći dio ispitane generacije Y, no s vidljivo manjim stupnjem međusobnog slaganja. Pronađene su i razlike u preferiranim oblicima komunikacije, pri čemu generacija X preferira više usmenu komunikaciju, s čime je moguće povezati i nalaz kako ta generacija rjeđe doživljava komunikacijske nesporazume, nego generacija Y.

**Ključne riječi:** generacija X, generacija Y, komunikacijski nesporazumi, generacijske razlike, preferirani oblici komunikacije

## 1. Uvod

Generacija ili generacijska skupina je grupa ljudi rođenih u istom periodu koji su izloženi sličnim društvenim i povijesnim životnim događanjima, tijekom kritičnih faza njihovog formativnog razvoja (Schaie, 1965, str. 92). Budući da su mnogi formativni događaji lokalni (npr. ratovi), a i oni koji su globalni u različite dijelove svijeta dolaze različitom brzinom (npr. tehnološki trendovi, ljudska prava i slobode...), u literaturi ne postoji konsenzus oko točnoga vremenskog okvira pojedine generacije. Međutim, svi se slažu kada je riječ o njihovu redoslijedu. U nastavku slijedi podjela koja će se uzeti kao normativna u ovom radu (Zemke i sur, 2000, prema Hernaus, Pološki Vokić, 2014):

- tradicionalisti: prije 1943.
- baby boom generacija: od 1943. do 1960.
- generacija X: od 1960. do 1980.
- generacija Y: od 1980. do 2000.
- generacija Z: od 2000. do danas.

Slično razdoblje, tj. kontekst odrastanja pretpostavljeno dovodi do sličnosti u sklonostima, prioritetima, interesima, stavovima, očekivanjima, odnosno doživljavanju i ponašanju, kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Kada te sličnosti predstavljaju ujedno i razlike u odnosu na druge generacije, tada se javljaju izazovi u međusobnoj komunikaciji. Kako se ovaj rad primarno bavi generacijama X i Y, samo o njima će biti govora u nastavku teksta.

### Generacija X

Generacija X odrastala je u vrijeme energetske krize, epidemije AIDS-a, černobiljske katastrofe i pada Berlinskog zida, pa su njezini pripadnici svjedočili mnogim nesigurnostima i previranjima (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). Jedna je od malobrojnijih generacija, pa je često nazivana i nevidljivom generacijom (O'Bannon, 2001). Također je karakteriziraju drugačiji obiteljski uvjeti – značajan ulazak majki u radnu populaciju, nagli porast rastava braka, te pad nataliteta (Shiono i Quinn, 1994; Markert, 2014). Zbog zaposlenosti oba roditelja, pripadnici ove generacije su u vrijeme svoga odrastanja, nakon škole, dolazili u prazan dom, pa su nazivani i *djecom s ključem oko vrata*. Kao rezultat toga, rano su se osamostalili, a za njih se kaže i da su odrastali u vrijeme kada je društvo bilo više fokusirano na odrasle nego na djecu (Howe i Strauss, 1993). Odrasli su u vrijeme liberalnih ideja i vjerovanja da je visoko obrazovanje nužno za dostojnu karijeru. No, smatra se da nemaju izraženu političku pripadnost, te da su generacija koja je duboko razočarana društvom i osjeća nemogućnost ostvarenja promjene, što rezultira nesudjelovanjem (Coupland, 2015).

U mnogim je tvrtkama ova generacija gotovo preuzela rukovodeće pozicije pa se zbog toga može reći da su oni trenutno vodeća generacija. No u odnosu na generaciju svojih roditelja, pristupili su svijetu rada s drugačijom radnom etikom i kulturom. Smatra se da su neovisniji i da se oslanjaju na sebe više nego prijašnje generacije, a jedna od češće spominjanih karakteristika je i da visoko cijene ravnotežu posla i slobodnog vremena, što znači i da su spremni manje raditi kako bi to ostvarili (Tolbize, 2008). Na poslu cijene demokratski stil vođenja, preispituju autoritet i nisu zastrašeni njime. Nisu toliko lojalni poslodavcu kao prijašnje generacije, niti toliko zabrinuti za gubitak posla. Vole biti uključeni u procese donošenja odluka i ne žele raditi samo zbog novca (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). Cijene kontinuirano učenje i razvoj vještina, a fleksibilnost, otvorenost uma i brz napredak uz dobar rad i posvećenost poslu, glavna su očekivanja koja imaju od poslodavca (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Za vrijeme ove generacije došlo je do razvoja računala, tako da su čvrsto povezani s tehnologijom i tehnološkim napravama u koje se vrlo dobro razumiju.

## Generacija Y

Generacija Y ili milenijalci odrasli su uz internet, što je oblikovalo način na koji traže informacije i rješavaju probleme, ali i zasnivaju i održavaju odnose, odnosno kako općenito komuniciraju. Za razliku od generacije X, ova generacija odgajana je pod jačim roditeljskim nadzorom – njihovo djetinjstvo prošlo je u rasporedu prepunom obaveza, te imaju više povjerenja u autoritet nego generacija X. Milenijalci uključuju više od 1,1 milijardu mladih ljudi i čine najveću skupinu ljudi u povijesti generacija, bez obzira na veći raspon godina rođenja u odnosu na ostale generacije. Jedna od njezinih karakteristika je visoki stupanj samosvijesti, te jasan osjećaj generacijskog identiteta (Greenberg i Weber, 2008). Oni su i najbolje obrazovana generacija u povijesti, otvorenog uma, tolerantni i neovisni - politički, društveno i filozofski (Anantmula i Shrivastav, 2012). Smatra se da nisu cinični poput generacije X, da su građanski orijentirani i vjeruju da su društvene promjene moguće. No njihova ključna značajka jest povezanost na globalnoj razini zbog konstantne *online* razmjene ideja i informacija (Greenberg i Weber, 2008). Smatra se da im njihov virtualni, neograničeni i slobodan pristup velikom broju informacija daje osjećaj da mogu sve. Inovacijski su nastrojani – politički, tehnološki i društveno, što je vidljivo po načinima na koje koriste nove tehnologije, a igrali su ključnu ulogu i u kreiranju društvenih mreža. S druge strane zapostavili su međusobno povezivanje u stvarnom svijetu, pa imaju lošije komunikacijske vještine. Neki od istaknutih autora ovog područja (Twenge, 2013) smatraju ih više usmjerenima na sebe, nego prijašnje generacije (tzv. *Generation Me*), odnosno više egocentričnima i narcističnima, te anksioznima i depresivnima.

Milenijalci preferiraju menadžere koji imaju mentorski pristup i koji će im dati vremena da shvate vlastite privatne i poslovne ciljeve. Za razliku od prijašnjih generacija, koje su radile unutar stroge hijerarhije i s ograničenim protokom informacija, oni očekuju informacije odmah, ne žele imati veze s takvom hijerarhijom, te odbacuju tradicionalnu komunikaciju od vrha prema dolje (Greenberg i Weber, 2008). Također cijene ravnotežu između privatnog i poslovnog života te zbog toga često povezuju posao i hobi. Smatra se da im je važno priznanje, a prioritet im je napredak na poslu. Potrebne su im redovite povratne informacije jer iako su samouvjereni, smatra se da su i anksiozni pa imaju čestu potrebu za pohvalom. Iako svojim ulaskom na tržište rada donose mnogo prednosti, doživljavaju ih manje lojalnima tvrtkama u kojima rade, tj. često mijenjaju posao. Dosadašnja istraživanja potvrđuju da vole raditi, ali također vole imati fleksibilno radno vrijeme i mjesto. Također, prema Greenberg i Weber (2008) otvoreni su prema riziku i visoko vrednuju ideju poduzetništva.

Na kraju ovog kraćeg pregleda treba spomenuti da iako postoje mnoga istraživanja i teorije o generacijskim razlikama, njihovi su navodi ponekad oprečni (Constanza i sur., 2012). Također, mnoge dobivene razlike mogu se pripisati nekim drugim faktorima, a ne nužno faktorima generacije. Jedan od važnijih je svakako faktor dobi (Wong i sur., 2008). Nadalje, biti pripadnikom određene generacije ne mora nužno podrazumijevati veću sličnost s vlastitom nego nekom drugom generacijom. Odnosno, svatko će iz određenog konteksta konzumirati neke, a ignorirati neke druge elemente, što će ovisiti o individualnim karakteristikama. Stoga je glavno pitanje ovog rada koliko su uopće generacijske razlike vidljive u poslu, te kakve komunikacijske probleme izazivaju.

## 2. Metodologija

### Cilj

Glavni cilj ovog rada jest ispitati međusobnu percepciju generacija X i Y u poslovnom okružju, te percepciju kvalitete međusobne komunikacije.

### Istraživačka pitanja

S obzirom na spomenute oprečne nalaze sličnosti i razlika između generacija, u ovom su radu postavljena sljedeća istraživačka pitanja:

IP 1: Kakvi su tipični komunikacijski obrasci generacija X i Y i kolika je učestalost međusobnih komunikacijskih nesporazuma?

IP 2: Postoji li i u kojim aspektima radnog ponašanja konsenzus u međusobnoj percepciji pripadnika generacija X i Y?

### Metoda

Za potrebe istraživanja provedeno je anonimno anketno ispitivanje prigodnog uzorka od 144 zaposlene osobe. Anketni upitnik konstruiran je za potrebe ovog rada i sastoji se od ukupno 12 pitanja zatvorenog tipa, s različitim formatom odgovaranja. U prvom, eliminacijskom pitanju ispitanici su pitani s kojim generacijama tipično komuniciraju na svom radnom mjestu. Ako komuniciraju samo s ljudima približno svoje dobi, tada ne popunjavaju nastavak upitnika. Time su se iz uzorka htjeli odstraniti oni koji o funkcioniranju drugih generacija u poslovnom kontekstu imaju stereotipno ili mišljenje temeljeno na tuđem iskustvu. Narednih šest pitanja su opći podaci i podaci o zaposlenju. Najveći dio upitnika čini tablica s popisanih 13 radnih ponašanja (tablica 2) u kojoj su ispitanici trebali procijeniti je li to ponašanje prisutno kod druge generacije – *jednako, manje/lošije* ili *više/bolje*. Ponuđena je i opcija *ne znam procijeniti*. Na naredna dva pitanja ispitanici su preferirani mediji komunikacije, a na još dva učestalost i oblik najčešćih nesporazuma u komunikaciji (na potonje su odgovarali samo oni koji su na ranijem pitanju odgovorili da imaju nesporazume). Upitnik je sastavljen na temelju rezultata prijašnjih istraživanja o generacijskim razlikama, a dio njegovih čestica vidljiv je u tabličnim i grafičkim prikazima u nastavku teksta. Konstruiran je na platformi Qualtrics i poslan mreži privatnih i poslovnih kontakata putem e-mail adresa, s molbom da se proslijedi zaposlenim osobama odgovarajuće dobi.

### Ispitanici

Od ukupno 144 ispitanika 79 je pripadnika generacije X (rođenih između 1960. i 1980. godine), a 65 generacije Y (rođenih od 1981. do 2000. godine). Odnosno raspon dobi je između 19 i 59 godina. Na razini čitavog uzorka postoji veliki nesrazmjer ženskih u odnosu na muške ispitanike, pri čemu je u uzorku generacije X bilo 82 % žena, a Y 74 % žena.

Svi su ispitanici zaposlene osobe, koje svakodnevno komuniciraju s pripadnicima drugih generacija, a zaposleni su u državnom i privatnom sektoru, unutar različitih djelatnosti (medicina, farmacija, prehrambena industrija, financijske institucije, obrazovne institucije...). Što se tiče obrazovanja, unutar generacije X prevladava VSS (44 %), te magisterij i doktorat (39 %; preostali su VŠŠ, pa SSS),

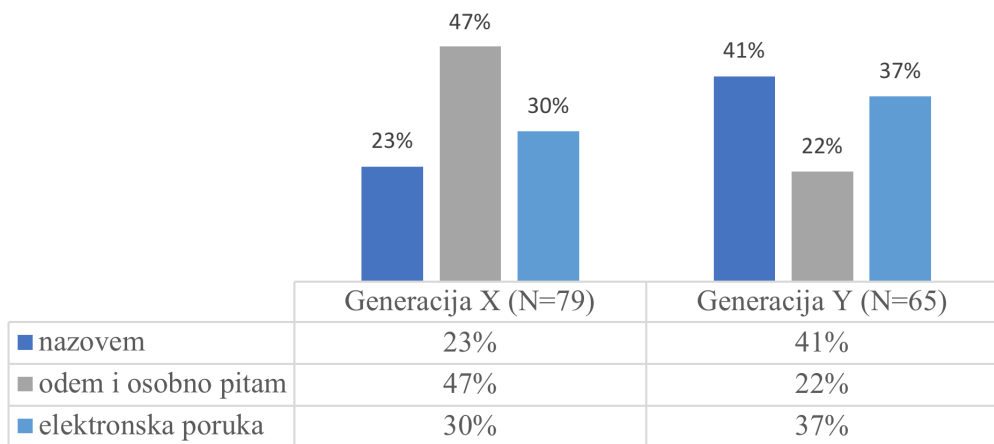
a kod generacije Y VSS (53 %), potom SSS (16 %; preostali su magisterij/doktorat i VŠS). Drugim riječima, uzorak generacije X u prosjeku je školovaniji, što je moguće povezati i s dobi, odnosno činjenicom da se dio ispitanika generacije Y i dalje školuje uz rad. Što se tiče radnog staža, najveći dio generacije X (64 %) ima 23 i više godina radnog iskustva, potom 17 do 22 godine (31 %), dok se kod generacije Y većinom (57 %) radi o dvije do pet godina radnog iskustva, potom od šest do jedanaest godina (21 %) itd.

Unatoč nastojanju da se broj ispitanika na rukovodećim pozicijama kod oba uzorka izjednači (kako bi se kontrolirao i taj faktor, potencijalni izvor razlika među ispitanicima) činjenica je da je generacija X gotovo potpuno preuzela rukovodeće pozicije te da su oni trenutno vodeća generacija. Manji broj ispitanika generacije Y na rukovodećim pozicijama može se pripisati mlađoj dobi generacije i nedovoljnom radnom iskustvu potrebnom za rukovodeće pozicije. Odnosno, u uzorku generacije X je 63 % ispitanika na rukovodećim pozicijama, dok je u uzorku generacije Y svega 19 % rukovodećih kadrova.

### 3. Rezultati i rasprava

Na Slici 1. prikazani su odgovori na pitanje o preferiranim oblicima komunikacije. Od ispitanika se konkretno tražilo da odaberu najčešći oblik poslovne komunikacije s kolegama koji ne dijele s njima ured, kada jednima od drugih zatreba informacija.

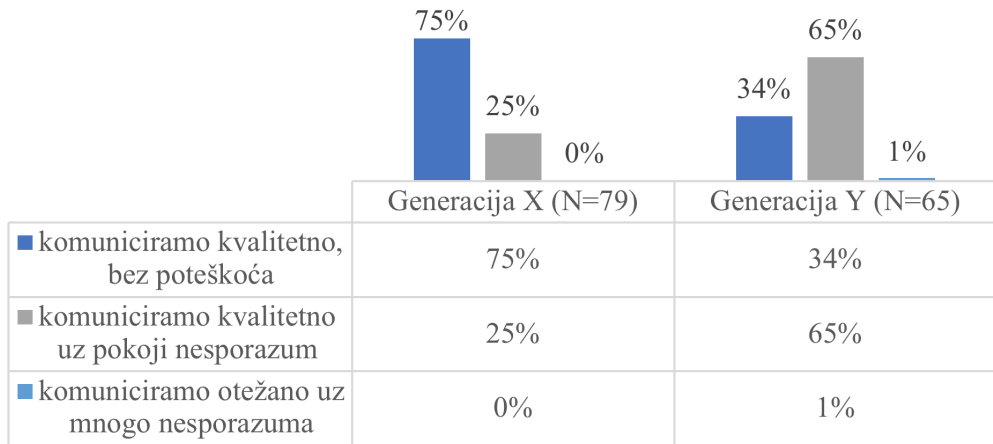
**Slika 1. Najviše preferirani komunikacijski kanal s kolegama iz vlastite tvrtke**



Kao što je vidljivo na Slici 1. nema velikih razlika u preferenciji elektroničke komunikacije, koju najviše preferira otprilike trećina i jedne i druge generacije. Međutim, ostatak odgovora se razlikuje. Skoro polovica ispitanika generacije X, odnosno njezin najveći dio, najviše preferira usmenu komunikaciju, što je istodobno najmanje preferirani oblik komunikacije generacije Y. Ova pak generacija skoro podjednako preferira telefonsku i elektroničku komunikaciju.

Na Slici 2. prikazani su odgovori na pitanje o kvaliteti komunikacije, odnosno učestalosti komunikacijskih nesporazuma.

Slika 2. Kvaliteta komunikacije s kolegama druge generacije



Kao što je vidljivo na Slici 2., ispitanici obje generacije većinom komuniciraju kvalitetno, međutim razlikuju se u percepciji količine nesporazuma. Ispitanici generacije X vide svoju komunikaciju s kolegama drugih generacija velikom većinom kao kvalitetnu i bez poteškoća, dok je kod generacije Y komunikacija većinom opisana kao kvalitetna, ali uz pokoji nesporazum. Odnosno, ispitanici generacije Y češće doživljavaju neki oblik nesporazuma u komunikaciji s drugom generacijom. Jedno od objašnjenja takve razlike može ležati u manjku iskustva u poslovnoj komunikaciji (faktor dobi i/ili radnog iskustva), ali i u lošije razvijenim komunikacijskim vještinama generacije Y, što je spomenuto i u uvodnom dijelu. Uslijed tehnološkog napretka tijekom kojeg je odrastala, ta je generacija stalno međusobno povezana putem raznih komunikacijskih tehnologija, a neprestana virtualna komunikacija mogla je otežati razvoj usmene komunikacije. Nalaz o većem broju nesporazuma moguće je povezati i s pitanjem o preferiranim komunikacijskim kanalima. Elektronička i telefonska komunikacija, koju preferira generacija Y, informacijski su siromašnije od usmene komunikacije, što povećava mogućnost nastanka nesporazuma.

U Tablici 1. prikazana je učestalost nesporazuma prema oblicima svakodnevnoga poslovnog komuniciranja. Na ovo pitanje odgovarali su samo oni ispitanici koji su prethodno označili kako s drugom generacijom doživljavaju nesporazume (pokoji ili mnogo).

**Tablica 1. Percepcija oblika komunikacije koji najčešće vode do komunikacijskih nesporazuma**

Oblici komunikacije	Generacija X (N=25)			Generacija Y (N=31)		
	Sa starijima	S mlađima	Nema ih	Sa starijima	S mlađima	Nema ih
Usmeno	x	28 %	72 %	22 %	6 %	72 %
Telefonski	23 %	x	77 %	50 %	10%	40 %
Elektronički	x	26 %	74 %	54 %	1 %	45 %

Iz Tablice 1. vidljivo je kako kod ispitanika generacije X prevladava percepcija da ipak nema nekih značajnih nesporazuma uzimajući u obzir sva tri oblika svakodnevnoga poslovnog komuniciranja. Kod ispitanika generacije Y dominira mišljenje kako kod usmenog oblika nema nesporazuma, dok kod telefonskog i elektroničkog oblika komunikacije sa starijom generacijom češće dolazi do potencijalnih nesporazuma. Takav nalaz ne iznenađuje s obzirom na već spomenutu činjenicu kako je usmena komunikacija informacijski najbogatija. Također, moguće je pretpostaviti kako su ispitanici pripadnici generacije X, zbog duljeg iskustva poslovne komunikacije bolje naučili i telefonski i elektronički komunicirati svoje poruke. Međutim, kako se radi o malom broju ispitanika ove nalaze treba uzeti s rezervom.

U Tablici 2. prikazana je međusobna percepcija pripadnika dviju generacija o različitim aspektima radnog ponašanja. Masno su označeni najučestaliji odgovori pojedinog pitanja. Kada se analiziraju odgovori generacije X, tada je vidljivo da vrlo visoko međusobno slaganje, s više od 70 % ispitanika, postoji za tvrdnje 2, 4, 7, 11 i 13, a i kod većeg broja preostalih tvrdnji generacija X prilično je suglasna u svojoj percepciji generacije Y. Tako generacija X smatra da je generacija Y *ambicioznija i ima veća očekivanja napredovanja; lošije doživljava autoritet; preferira više timski nego individualni rad; manje je spremna na naporni i prekovremeni rad; te ima lošije komunikacijske vještine*. Većina ovih nalaza u skladu je s teorijama i istraživanjima spomenutima u uvodnom dijelu.

Tablica 2. Percepcija razlika u radnim ponašanjima vlastite u odnosu na drugu generaciju

Aspekti radnog ponašanja	Generacija X (N=79)				Generacija Y (N=65)			
	Kod drugih manje/lošije	Kod drugih više/bolje	Isto kod obje gen.	Ne mogu procijeniti	Kod drugih manje/lošije	Kod drugih više/bolje	Isto kod obje gen.	Ne mogu procijeniti
1. Profesionalnost u radu	<b>66%</b>	17%	17%	x	19%	9%	<b>46%</b>	26%
2. Ambicioznost u očekivanjima od svoje karijere i poslovnog napredovanja	23%	<b>71%</b>	6%	x	<b>52%</b>	22%	22%	4%
3. Preferiranje el. poslovne komunikacije nad usmenom	x	<b>62%</b>	31%	7%	<b>68%</b>	12%	20%	x
4. Doživljavanje autoriteta	<b>88%</b>	x	x	12%	<b>37%</b>	32%	23%	8%
5. Razvijenost radnih navika	<b>68%</b>	32%	x	x	13%	<b>42%</b>	37%	8%
6. Izravnost u komuniciranju očekivanja od poslodavca samom poslodavcu	x	<b>69%</b>	x	31%	<b>42%</b>	32%	18%	8%
7. Preferiranje individualnog nad timskim radom	<b>70%</b>	21%	9%	x	33%	<b>37%</b>	26%	4%
8. Vrednovanje vanjskih aspekata rada nad unutarnjim	27%	<b>65%</b>	8%	x	20%	<b>37%</b>	31%	12%
9. Suprotstavljanje nepravdi uočenoj na poslu	<b>40%</b>	20%	<b>40%</b>	x	<b>38%</b>	25%	25%	12%
10. Spremnost na ulaganje u svoja stručna znanja i vještine	6%	<b>67%</b>	27%	x	<b>66%</b>	8%	18%	8%
11. Spremnost na naporan i prekovremeni rad	<b>86%</b>	x	x	14%	<b>38%</b>	20%	32%	10%
12. Općenito ulaženje u konflikte na radnom mjestu	20%	<b>57%</b>	23%	x	25%	20%	<b>47%</b>	8%
13. Komunikacijske vještine općenito	<b>72%</b>	x	28%	x	32%	12%	<b>46%</b>	10%

Kako su ovdje ispitani isključivo zaposlenici i to oni koji svakodnevno poslovno komuniciraju (i rade) s pripadnicima druge generacije, moguće je pretpostaviti da su njihove procjene autentične, odnosno temeljene na konkretnim iskustvima, a ne na postojećim stereotipima.



S nešto manjim međusobnim slaganjem, ali i dalje visokim i natpolovičnim (od 57 % do 69 % ispitanika) generacija X smatra da je generacija Y - *manje profesionalna u radu; više preferira elektroničku u odnosu na usmenu komunikaciju; ima lošije razvijene radne navike; izravnije komunicira svoja očekivanja prema poslodavcu; više vrednuje vanjske aspekte rada; više je spremna na ulaganja u svoja stručna znanja; te više ulazi u konflikte na radnom mjestu*, nego oni sami. Samo oko devetog pitanja generacija X je podijeljenog mišljenja, odnosno ne postoji natpolovično slaganje.

Kao što je vidljivo, većina procjena za mlađu generaciju negativno je konotirana (manje su profesionalni, lošije podnose autoritet, više im je važna plaća, manje su spremni na naporan rad...), a manji dio je neutralan (preferiraju timski nad individualnim radom) ili pozitivan (više spremni na ulaganje u svoja znanja).

S druge strane, kod generacije Y ne postoji toliko čvrst konsenzus u percepciji generacije X, te je natpolovično slaganje prisutno kod svega tri od trinaest opisa radnih ponašanja. Pritom, generacija Y za sebe smatra da je *ambicioznija u očekivanjima od svoje karijere; preferira elektroničku u odnosu na usmenu komunikaciju; te su spremniji ulagati u svoja stručna znanja i vještine*. Sa svim tim tvrdnjama slaže se (u istom smjeru) i generacija X. Slaganje između generacija vidljivo je i na drugim tvrdnjama, pa čak i na onima koji generaciju Y negativno prikazuju (npr. da imaju lošije razvijene radne navike ili da više vrednuju vanjske nagrade).

Za naredna tri ponašanja generacija Y smatra da su jednako istaknuta, tj. smatraju se jednako *profesionalnima, konfliktima i jednako razvijenih komunikacijskih vještina* (s čime se ne slaže Generacija X). Najveća suprotnost u mišljenjima zabilježena je na radnim ponašanjima pod brojem 4 i 11, pri čemu i jedna i druga generacija smatraju da ova druga generacija lošije doživljava autoritet, te je manje spremna na naporan i prekovremeni rad. No, valja napomenuti, kako se s time slaže tek nešto više od trećine generacije Y, koja je i inače, manje međusobno suglasna po pitanjima generacijskih razlika.

#### 4. Zaključak

Do sada je proveden veliki broj istraživanja radi utvrđivanja generacijskih razlika, a k tome i internet obiluje popularnim tekstovima o tome kako tim razlikama upravljati u poslovnom svijetu. Ipak, brojne pretpostavljene razlike nisu do kraja jednoznačno potvrđene kao generacijske razlike, jer se mogu pripisati i drugim faktorima poput – dobi, radnog iskustva, pozicije u tvrtki... Također, ovisno o metodologiji istraživanja neke se karakteristike ponekad pokažu kao razlikovne, a ponekad ne. Jedan od ključnih faktora je i koga se pita o tim razlikama, a u ovom su radu ispitani samo oni koji su – i sami pripadnici generacija X i Y; zaposleni su i svakodnevno poslovno komuniciraju (i rade) s pripadnicima drugih generacija.

Dobiveni rezultati pokazuju kako ispitanici obje generacije većinom kvalitetno komuniciraju, no generacija Y percipira postojanje nešto veće količine međusobnih nesporazuma, nego generacija X. Također, iako podjednako preferiraju elektroničku komunikaciju, kod generacije X je prvi izbor komunikacijskih kanala usmena komunikacija, koja je pak posljednji izbor generaciji Y. Ova će generacija, u slučaju da im je potrebna informacija od kolege, najčešće obaviti telefonski poziv ili poslati e-mail. S time je moguće povezati i nalaz o većoj učestalosti komunikacijskih sukoba u koje ulaze, jer je zbog informacijske zasićenosti usmena komunikacija najmanje podložna nesporazumima. Ovo je važan nalaz, jer naglašava važnost njegovanja usmene komunikacije u poslovnom kontekstu. Odnosno, bez obzira na brzinu, praktičnost i ležernost koju nude drugi

oblici komunikacije, ponekad je važno učiniti taj napor i otići osobno do kolege/ice po odgovore. To pogotovo vrijedi za mlađe zaposlenike kojima je u radu potrebno više instrukcija. Konačno i sami ispitanici koji su prijavili da imaju više nesporazuma, svjesni su da su ti nesporazumi najmanje prisutni pri usmenoj komunikaciji. Ovaj dio dobivenih rezultata ukazuje kako ispitanici različitih generacija upotrebljavaju različite komunikacijske kanale u različitoj mjeri, što potencijalno dovodi i do različitog broja (iako ukupno malog) međusobnih komunikacijskih nesporazuma.

Nadalje, zanimljivo je opaziti kako je generacija X visoko međusobno suglasna po pitanju karakteristika generacije Y, odnosno pitanju razlika između vlastite i mlađe generacije, pri čemu se većina njihovih percepcija kreće u očekivanom smjeru, tj. u skladu je s prijašnjim teorijskim konceptima i istraživanjima. No još više iznenađuje što se i sama generacija Y slično doživljava, pa čak i na nekim negativno konotiranim radnim ponašanjima. Iako je kod generacije Y prisutno niže međusobno slaganje, najveći dio njih slaže se s generacijom X u percepciji šest od trinaest međusobnih razlika. Tako se od strane obje generacije generacija Y doživljava kao – ambicioznija u očekivanjima od svoje karijere i poslovnog napredovanja, generacija koja više preferira elektroničku u odnosu na usmenu komunikaciju (što je potvrđeno i na drugim pitanjima upitnika), generacija lošije razvijenih radnih navika, generacija koja izravnije komunicira svoja očekivanja poslodavcu, preferira timski u odnosu na individualni rad, te je spremnija na ulaganja u svoja stručna znanja i vještine. Za neke od ovih nalaza moguće je kritički istaknuti kako čine dobne razlike, a ne generacijske – primjerice, kako su mlađi općenito više skloni ulagati u svoja stručna znanja. S druge strane, generacija Y i jest najbolje obrazovana generacija u povijesti, što je onda i čini generacijom koja je više sklona ulaganju u svoja znanja.

Zanimljivo je pogledati i ona radna ponašanja na kojima nije dobivena međusobno usklađena percepcija. Pripadnici generacije X u ovom uzorku dali su strože procjene generacije Y (nego obratno), odnosno skloni su negativnije opise pripisivati mlađoj generaciji, koja pak na istim tim radnim ponašanjima ne vidi međusobne razlike (npr. razvijenost komunikacijskih vještina, sklonost ulaganja u konflikte, profesionalnost u radu). Moguće je zaključiti kako je generacija X (ili premda njezin ženski dio, jer žene čine većinu uzorka u ovom istraživanju) potencijalno više usmjerena na traženje i identificiranje razlika između vlastite i mlađe generacije, u skladu sa, za starije generacije uobičajenom frazom „ta današnja mladež...“. Odnosno, na temelju provedenog istraživanja vidljivo je da pripadnici dviju generacija primjećuju međusobne razlike u radnom ponašanju, posebice generacija X, koja je pritom u tim percepcijama (gotovo stereotipno) daleko više međusobno suglasna.

Za buduća istraživanja ostaje da utvrde jesu li i u kojoj mjeri pojedina od ispitivanih ponašanja promjenjiva, odnosno jesu li vezana uz generaciju ili uz maturaciju (primjerice, niže razvijene radne navike), a takav uvid mogu dati longitudinalna istraživanja, na znatno većim uzorcima. Također, sugerira se u idućim istraživanjima imati podjednak uzorak muškaraca i žena, kako bi se dobivene razlike mogle jasnije pripisati generaciji, a ne potencijalno i spolu.

Kako su i same pripadnice generacije X i Y, autorice ovog rada ne mogu dovoljno istaknuti važnost otvorene međusobne komunikacije, poštivanja međusobnih razlika i učenja jednih od drugih. Očito je da svaka generacija donosi svoje specifičnosti u svijet rada, a budući da trenutno zajedno rade čak tri generacije, mnoge organizacije prepoznale su izazove, ali i prilike koje te različitosti donose. Organizacije koje nemaju učinkovitu strategiju za rješavanje međugeneracijskih izazova i fokusiranje na njihove specifične potrebe, mogle bi se naći u nepovoljnom položaju na tržištu, smanjujući tako svoju kompetentnost i propuštajući vrijedne prilike.

## Literatura

- Anantatmula, V. S., Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.
- Brack, J. (2012). Maximizing millennials in the workplace. <http://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/custom-programs/~media/DF1C11C056874DDA8097271A-1ED48662.ashx>.
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B., Gade, P.A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *Journal of Business Psychology*, 27, 375–394.
- Coupland, D. (2015). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. Little, Brown Book Group.
- Greenberg, E.H i Weber, K. (2008). *Generation We*. Pachatusan.
- Howe, N. i Strauss, W. (1993). *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?* Vintage Books.
- Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2015). Multigeneracijska radna snagaprednost ili nedostatak za suvremene organizacije. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), 59-68.
- Markert, J. (2004). Demographics of Age: Generational and Cohort Confusion. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 26(2), 11-25.
- O'Bannon G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109.
- Schaie, K.W. (1965). A general model for the study of development problems. *Psychological Bulletin*, 64, 92-107.
- Shiono, P., Quinn, L. (1994). Epidemiology of divorce. <http://futureofchildren.org/publications/journals/article/index.xml?journalid=63&articleid=408&sectionid=2781>.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota.
- Twenge, J. M. (2013). The Evidence for Generation Me and Against Generation We, *Emerging Adulthood* 1(1), 11-16.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000). *Generations at Work – Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM.

## The perception of generational differences in work behavior between members of Generation X and Y

ANA PEĆANIĆ

Nomis

IRENA MILJKOVIĆ KREČAR, PhD

VERN<sup>o</sup> University, Zagreb

### ABSTRACT

An overview of the existing literature implies the conclusion that the characteristics and tendencies of particular generations are significantly different, leading to misunderstandings in business communication. In this paper, 144 employees, members of Generation X and Y, were surveyed with the aim of identifying the preferred forms of communication and the frequency of mutual misunderstandings. Mutual perceptions of different aspects of work behavior, derived from previous research were also examined. The results show a high degree of consistency between Generation X in the perception of Generation Y, mostly in the direction suggested by previous research. Most of those perceptions were also noted by the majority of Generation Y, but with a noticeably lower degree of consensus. Differences in preferred forms of communication were also found, with Generation X preferring oral communication, which is possible to link with the finding that this generation is less likely to experience communication misunderstandings than Generation Y.

**Keywords:** Generation X, Generation Y, communication misunderstandings, generational differences, preferred forms of communication